

## Strategi Peningkatan Kompetensi Manajer Industri Kecil dan Menengah (IKM) Logam di Kabupaten Bogor

Ayutyas Sayekti, Anggraini Sukmawati, dan Mukhamad Najib\*

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

**Abstrak.** *Kompetensi pada Manajer IKM Industri logam yang berada di Kabupaten Bogor masih rendah. Permasalahan kompetensi dan kinerja SDM yang berkaitan dengan peluang berkembangnya industri dalam menghasilkan mutu produk yang berstandar yang menjadi permasalahan pada IKM Industri logam. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan kompetensi manajer untuk meningkatkan daya saing. Data dianalisis menggunakan metode Analytical Hierarchy Process. Hasil yang didapatkan berdasarkan situasi yang dihadapi oleh manajer IKM Industri logam adalah kompetensi individu, permodalan dan metode, kebutuhan penting dalam usaha. Strategi peningkatan yang dapat dilakukan adalah melakukan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan mengenai pengetahuan, keterampilan yang tersertifikasi dan motif yang didukung oleh Dinas Koperasi dan IKM Kabupaten Bogor serta peraturan pemerintah yang mendukung IKM dalam meningkatkan daya saing yang berdampak pada usaha yang berkelanjutan.*

**Katakunci:** *Analytical hierarchy process, IKM industri logam, kompetensi, strategi peningkatan*

**Abstract.** *Manager's Competency of SMEs metal industry in Bogor district were quite. Problem identification of human resources competence and performance are related with the chance of industrial improvement in generating the quality standard of in the metal industry of SME. This research was aimed to analyzed the problematic situations which was faced by managers of SME metal industry and formulating an improvement of manager competency strategy to increase the competitiveness. Data were analyzed by Analytical Hierarchy Process. The results shown that problematic situation which were faced by managers of SME metal industry are the competence of individuals, capital, and essential needs in order. The strategy improvement of competence could be done by conducting training and ongoing development regarding to knowledge, skills that is certified and motive which is supported by Cooperative Departement and Small-Medium Enterprises Bogor District and Government regulations who support SME's in improving of competitiveness. The strategy could be have impact to sustainable of business.*

**Keywords:** *, Analytical hierarchy process, competence, metal industry of SME, strategies for improving*

---

\*Corresponding author. Email: [ayutyas.sayekti@yahoo.com](mailto:ayutyas.sayekti@yahoo.com)

Received: October 16<sup>th</sup>, 2018; Revision: October 26<sup>th</sup>, 2018; Accepted: November 30<sup>th</sup>, 2018

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2018.17.3.5>

Copyright©2018. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur daya saing suatu aktivitas berdasarkan pada kondisi perekonomian aktual. Daya saing industri dapat ditentukan oleh 4 faktor utama yaitu faktor sumber daya, permintaan, industri pendukung dan strategi perusahaan (Porter, 1990). Berdasarkan *World Economic Forum* yang merilis peringkat daya saing Negara ASEAN, terlihat bahwa daya saing di Negara Indonesia pada tahun 2016-2017 mengalami penurunan menjadi peringkat ke 41 dari tahun 2015-2016.

Alat pertanian yang digunakan di Indonesia masih Impor, seperti alat pertanian cangkul yang beredar di pasaran adalah cangkul impor dari Cina dan Vietnam. Luas pertanian di Indonesia sebesar 36 764 318.4 Ha dengan kebutuhan cangkul nasional pertahun adalah 10 juta unit (Kementrian Pertanian 2017). Hal tersebut mengindikasikan terdapat potensi besar yang dapat dimanfaatkan industri alat pertanian serta besarnya peluang sumber daya manusia yang ada untuk dapat bekerja pada IKM industri logam. Pertumbuhan produksi manufaktur usaha mikro dan kecil di provinsi Jawa Barat mengalami penurunan sebesar 2.90 (BPS, 2016). Hal tersebut menjadi konsentrasi bagi Kementrian Koperasi dan IKM untuk berusaha mengembangkan Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Jawa Barat.

Permasalahan kompetensi dan kinerja SDM yang berkaitan dengan peluang berkembangnya industri dalam menghasilkan mutu produk yang berstandar inilah yang menjadi permasalahan pada IKM industri logam yang selama ini terjadi. Salah satu upaya meningkatkan IKM logam di Bogor dengan program Desa Tematik di Kecamatan Citeureup (Desa Tarikolot, Desa Pasirmukti dan Desa Sukahati), Kecamatan Jasinga (Desa Bagoang). Sebagai Desa Tematik Industri Logam tersebut, dibina oleh Dinas Koperasi dan IKM Kabupaten Bogor serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bogor. Industri kecil menengah untuk Industri

logam terpusat pada Kecamatan Citeureup dengan jumlah unit usaha sebanyak 194 unit yang tersebar di beberapa desa. IKM telah terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap upaya-upaya penanggulangan masalah ekonomi (Wahyuningrum, Sukmawati, & Kartika, 2014).

IKM industri logam merupakan salah satu IKM yang bergerak di komoditas dengan jumlah unit terbanyak ke empat di Kabupaten Bogor. Hal ini menunjukkan bahwa industri logam mampu menyerap tenaga kerja cukup besar. Industri logam juga dapat menciptakan lapangan pekerjaan serta menurunkan angka pengangguran, memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi. Namun, pada kenyataannya terdapat kesenjangan yang dihadapi oleh IKM logam saat ini. Kesenjangan tersebut membuat Kementrian Perindustrian melalui perusahaan BUMN, mendorong produsen mesin pertanian untuk meningkatkan penguasaan teknologi sehingga memberikan nilai tambah pada produk lokal.

Terdapat empat perusahaan BUMN sebagai penyuplai kebutuhan bahan baku perkakas pertanian logam sehingga memberikan nilai tambah pada produk lokal (Kemenperin 2017). Pada saat sekarang ini konsumen tidak hanya membutuhkan produk yang berkualitas akan tetapi membutuhkan pengrajin yang bersertifikasi. Hal tersebut mengindikasikan besarnya peluang sumberdaya manusia yang ada untuk dapat bekerja pada IKM Industri logam. Berkembangnya IKM Industri logam juga diikuti dengan diperlukannya sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Pada saat sekarang ini konsumen tidak hanya membutuhkan produk yang berkualitas akan tetapi membutuhkan pengrajin yang bersertifikasi. Seiring dengan persaingan yang semakin tinggi karena adanya peningkatan teknologi dan lingkungan yang begitu cepat maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi agar dapat memberikan pelayanan terbaik dan bernilai.

Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seorang untuk menampilkan kinerjanya sementara untuk organisasi kompetensi menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Beberapa faktor penentu dalam kompetitif global berdasarkan (*World Economic Forum*, 2016) adalah tenaga kerja yang terampil, berinovasi, etika kerja serta etos kerja. Selain kompetensi, terdapat tiga peran penting yaitu peran kewirausahaan dalam mengawali sebuah bisnis, peran manajerial untuk menjalankan sebuah bisnis agar tetap berkelanjutan, dan peran teknis (Baum dan Locke disitasi Bendary dan Minyawi 2015).

Untuk meningkatkan kompetensi pada manajer IKM industri logam maka dibutuhkan strategi yang berfokus pada peningkatan kualitas individu. Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seorang untuk menampilkan kinerja secara maksimal. Secara empirik dapat menentukan keberhasilan organisasi, kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif, dan kemampuan untuk beradaptasi (Triyonggo, Maarif, Sukmawati, & Baga, 2015). Peningkatan kompetensi yang dibutuhkan oleh manajer IKM industri logam adalah strategi yang berfokus pada peningkatan kualitas individu. Proses dalam merumuskan dan melaksanakan sistem SDM, kebijakan dan aktifitas SDM untuk menghasilkan kompetensi dan perilaku pekerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategik (Dessler, 2008).

Pemasalahan yang terjadi pada Manajer IKM Industri logam di kabupaten Bogor adalah kreativitas yang kurang karena tidak memahami kebutuhan pasar. Beberapa faktor internal adalah belum memiliki laporan keuangan, tidak memiliki strategi ataupun target jangka pendek maupun jangka panjang. Faktor eksternal yang menjadi permasalahan adalah tidak adanya *quality control*, teknologi yang masih lemah membuat produksi masih belum memenuhi standar, minimnya akses modal dan akses pasar, serta pemasaran yang kurang terpromosikan disebabkan kinerja dari

SDM yang belum maksimal. Permasalahan utama yang terjadi pada IKM industri logam adalah kreativitas pada SDM, teknologi, lokasi produksi, akses permodalan, dan akses pasar yang masih terbatas (Azzahir, 2015). Manajer industri logam di Kabupaten Bogor memegang peranan kunci dalam kemajuan IKM.

Pada IKM logam di Kabupaten Bogor Peran manajer industri logam di Kabupaten Bogor sangatlah penting. Keterbatasan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan atau wawasan SDM yang mengakibatkan lemahnya manajemen, kinerja organisasi dan usaha. IKM industri logam membutuhkan SDM yang terampil dan didukung dengan pengetahuan yang relevan, dengan berkembangnya pengetahuan dan informasi diharapkan pelaku usaha mau pun dinas terkait dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk meningkatkan kompetensi manajer untuk membangun IKM industri logam yang berdampak pada keunggulan dan keberlanjutan eksistensi dari produk yang dihasilkan dengan tetap kompetitif untuk jangka waktu yang panjang.

Penelitian penting dilakukan dalam meningkatkan kinerja Manajer IKM Industri logam yang diharapkan berdampak pada IKM Industri logam yang berkelanjutan. Peningkatan SDM yang kompeten maka dapat berkontribusi dengan lebih efektif, efisien dan terukur terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi untuk meningkatkan kompetensi Manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor. Dalam penelitian akan dianalisis dan merumuskan strategi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Strategi peningkatan dapat menjadi rujukan dalam meningkatkan kompetensi Manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor untuk meningkatkan daya saing serta keberlanjutan usaha. Hewitt Associates pada tahun 2015 mempelajari pengembangan kepemimpinan perusahaan di Amerika Serikat, yang menghasilkan bahwa perusahaan tidak hanya memiliki kompetensi kepemimpinan di tempat

tetapi berhasil mengintegrasikan kompetensi ke dalam perencanaan dan kinerja manajemen untuk perusahaan di masa depan. Kompetensi yang harus dimiliki untuk pengembangan SDM oleh praktisi adalah kemampuan manajerial, kemampuan untuk melakukan pemberdayaan, kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif, dan kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar menurut Simanjuntak disitasi Triyonggo dkk. (2015). Pada tingkat manajer, kompetensi yang diperlukan meliputi fleksibilitas, perubahan organisasi, *interpersonal understanding* dan pemberdayaan (Ryllat *et al.* disitasi Setyowati 2004).

Menurut Man *et al.* (2002) membedakan bahwa kompetensi kewirausahaan merupakan prasyarat untuk memulai suatu usaha, sementara kompetensi manajerial merupakan prasyarat dalam mengembangkan suatu bisnis. Perkembangan pada IKM seharusnya disertai oleh kompetensi SDM yang terampil selain itu juga harus didukung dengan *knowledge*, *ability*, dan *attitude* dalam berwirausaha, hal tersebut juga didukung dengan peningkatan kompetensi dan penguatan kewirausahaan, pengembangan kemitraan. Terdapat lima karakteristik dalam kompetensi berdasarkan (Spencer & Spencer, 1993) pengetahuan, keterampilan, Sikap atau konsep diri, Sifat, dan Motif. Pada kompetensi skill dan knowledge adalah karakteristik yang dimiliki oleh manusia dan cenderung dapat dikontrol dan dapat ditingkatkan dan dikembangkan salah satunya dengan pelatihan, akan tetapi untuk motif dan sifat adalah kepribadian dari seseorang yang cukup sulit untuk dinilai serta dikembangkan.

Ruang lingkup yang menjadi pembatas pada strategi peningkatan kompetensi adalah kompetensi SDM manajer IKM Industri Logam untuk meningkatkan kinerja. Lokasi yang dipilih adalah Kecamatan Citeureup, satu desa di Kecamatan Jasinga dan sudah ditetapkan sebagai desa tematik oleh pemerintah Kabupaten Bogor dengan skala prioritas usaha produsen skala kecil.

## Metodologi Penelitian

Pertumbuhan IKM di kabupaten Bogor masih memiliki kendala terutama pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia terutama pada manajer IKM industri logam. Terdapatnya permasalahan kompetensi yang dimiliki oleh SDM industri logam kabupaten Bogor, maka dibutuhkan strategi peningkatan kompetensi untuk mendukung kinerja manajer dari IKM industri logam agar berdaya saing dan berkelanjutan serta implikasi manajerial yang tepat untuk mengelola IKM industri logam.

Strategi peningkatan SDM berbasis kompetensi yang sudah dipertimbangkan dari masalah yang dihadapi oleh manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor dengan memperhatikan individu secara menyeluruh agar memberikan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Diharapkan IKM industri logam di Kabupaten Bogor dapat meningkatkan kinerja IKM, meningkatkan pendapatan daerah, membuka lapangan pekerjaan, dan IKM menjadi salah satu tempat penjualan kreativitas daerah yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan para pegawai maupun pengusaha. selain itu agar para pengusaha dan pekerja siap menghadapi persaingan yang semakin ketat maka dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Maka dari itu dibutuhkan lima karakteristik yang dibutuhkan dalam merumuskan kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, konsep diri, sifat dan motif. Lima faktor tersebut merupakan tolok ukur dalam melihat keberhasilan penentuan strategi peningkatan kompetensi dengan melakukan analisis hierarki proses (AHP).

### Pakar

Pakar yang diwawancara terdiri dari 5 orang yang berperan secara langsung maupun tidak langsung dalam IKM industri logam di Kabupaten Bogor serta memahami dan berpengalaman. Pakar dalam penelitian adalah Akademisi, Kepala Seksi Kualitas Peningkatan SDM Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor, Penyuluh UKM, Kepala Seksi Ekonomi



Pembangunan Kecamatan Citeureup dan Kecamatan Jasinga, Ketua FUKM, Kepala Seksi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bogor dengan pengukuran variabel yang dilihat adalah pengetahuan, keterampilan, sifat, motif dan konsep diri. Data sekunder diperoleh dari Badan Pusat statistik (BPS), Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor. Instrumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang terstruktur.

*Analytical Hierarchy Process*

Analisis selanjutnya dalam menentukan strategi prioritas dengan menggunakan model AHP. Suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternative yang disebut penyusunan hierarki sebagai langkah awal dalam pembuatan AHP, hirarki terdiri dari beberapa tingkat. Untuk membuat perbandingan, terdapat skala perbandingan berpasangan berdasarkan preferensi subyektif dari pengambilan keputusan. Skala perbandingan 1-9 (Saaty, 2008) yang terdapat pada Tabel 1

Perbandingan berpasangan ini dilakukan dalam sebuah matriks berbentuk tabel untuk membandingkan elemen satu dengan elemen lain terhadap suatu kriteria yang ditentukan. Setelah bobot kriteria didapatkan, selanjutnya dilakukan pengecekan konsistensi untuk matrik perbandingan berpasangan-nya. Jika lebih dari 0.1 maka harus dilakukan perbandingan berpasangan kembali sampai didapat ratio kurang dari atau sama dengan 0.1 (konsisten). Hal yang serupa dilakukan juga terhadap masing-masing matrik perbandingan antar alternatif. Setelah bobot kriteria dan bobot alternatif didapatkan maka dihitung total dari perkalian antara bobot alternatif dengan bobot kriteria yang bersesuaian.

Pendapat yang sudah dikumpulkan akan diproses dengan software yang mendukung untuk menyelesaikan masalah dalam membuat keputusan mengenai strategi untuk meningkatkan kompetensi manajer IKM industri logam. Setelah mendapatkan faktor, struktur AHP model dapat dilihat Struktur Hirarki AHP berdasarkan kesimpulan ahli pakar industri logam untuk menunjang tujuan penelitian.

Tabel 1  
*Skala Perbandingan AHP*

Skala Prioritas	Definisi
1	Sama Penting
3	Sedikit lebih penting dibandingkan yang lainnya
5	Lebih Penting
7	Sangat Penting
9	Mutlak sangat penting
2,4,6,8	Rata-rata
1/(1-9)	Nilai timbal balik/The reciprocal value ketika dibandingkan dengan skala1-9

*Sumber: Saaty, 2008*

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil didapatkan terdapat 3 jenis industri logam yang berada di Kabupaten Bogor yaitu industri logam pertanian, industri logam bidangomotif, peralatan kantor dan rumah sakit, industri logam rumah tangga. IKM industri logam di Kabupaten Bogor merupakan salah satu sektor yang menjadi produk unggulan IKM Kabupaten Bogor dalam membantu pengurangan jumlah pengangguran. Namun pada kenyatannya perkembangan IKM banyak ditemukan kendala pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung digolongkan ke dalam usaha kecil berdasarkan kriteria dan jumlah usaha Undang-Undang No 20/2008 ayat 6. Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha industri logam, yang utama adalah kompetensi yang didapat dari hasil wawancara dengan ahli pakar seperti kemampuan untuk maju atau motif, keterampilan, dan pengetahuan. Penilaian kompetensi yang dimiliki oleh Manajer IKM industri logam yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2

*Kendala yang dihadapi oleh Manajer IKM Logam Kabupaten Bogor*

Manajer IKM Logam	Kendala
Industri logam Pertanian	Belum memiliki sistem pembukuan yang baik Teknologi semi modern dan peralatan tradisional Keterbatasan kemampuan dalam pemasaran Keterbatasan pengetahuan mengenai keinginan pasar dan produk Kurangnya inovasi dan motivasi untuk memajukan usaha Kurangnya sikap atau keinginan untuk mengikuti pelatihan
Industri logam Automotif, peralatan kantor dan Rumahsakit	Belum memiliki system pembukuan yang baik Pengrajin belum memiliki sertifikasi Keterbatasan kemampuan dalam pemasaran, pengetahuan mengenai keinginan pasar dan produk Kurangnya inovasi dan motivasi untuk memajukan usaha Kurangnya sikap atau keinginan untuk mengikuti pelatihan
Industri logam Kebutuhan Rumah tangga	Belum memiliki system pembukuan yang baik Keterbatasan kemampuan dalam pemasaran, pengetahuan mengenai keinginan pasar dan produk Kurangnya inovasi dan motivasi untuk memajukan usaha Kurangnya sikap atau keinginan untuk mengikuti pelatihan

Tabel 3

*Tingkat kompetensi manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor*

Tingkat kompetensi	Industri logam		
	Pertanian	Automotif, peralatan kantor dan rumah sakit	Kebutuhan rumah tangga
Pengetahuan	50	70	70
Keterampilan	70	80	70
Sikap atau Konsep Diri	40	50	45
Sifat	40	50	45
Motif	20	40	20

Hal tersebut mengindikasikan bahwa kendala pada industri kecil yang dominan adalah pengetahuan, motif Manajer IKM Logam, konsep diri dan keterampilan. Faktor-faktor kendala yang dominan tersebut merupakan tanggung jawab manajer IKM logam. Tingkat kompetensi manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor pada umumnya sudah memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup. Hal tersebut didapatkan dari usaha yang dimiliki secara turun menurun dan berdasarkan pengalaman keseharian. Akan tetapi, pada kenyataannya manajer IKM logam di Kabupaten Bogor belum memiliki konsep diri dan sifat yang tinggi untuk memajukan usahanya.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa manajer tidak memiliki target baik jangka menengah maupun jangka panjang. Kurangnya implementasi gagasan atau ide yang hanya mengandalkan beberapa macam produk, manajer IKM industri logam sudah merasa puas, sehingga IKM terlihat sulit untuk berkembang dan terkesan monoton. Proses pembuatan produk yang masih menggunakan cara konvensional, rendahnya rasa ingin mencari tahu keinginan konsumen, membuat model terbaru atau pun pengajuan SNI untuk produk yang telah dihasilkan masih menjadi permasalahan. Rendahnya motivasi yang dimiliki manajer menjadi salah satu kendala dalam memajukan usaha. Belum adanya kesadaran dan motif diri dari pihak manajer IKM logam untuk meningkatkan produktivitas atau memperluas usaha, dan berinovasi agar usaha tetap berkelanjutan.

Pelaku usaha industri logam pada saat sekarang ini mudah merasa puas dengan hasil yang sudah di dapatkan, kurang kesadaran untuk mau berinovasi, kurang aktif dalam mengikuti pelatihan yang menyebabkan belum siapnya manajer dalam menghadapi pasar global. Hal tersebut didukung dengan konsep diri yang dimiliki oleh manajer IKM industri logam.

Manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor memiliki permasalahan diantaranya:

#### (1) Kompetensi individu

Kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan kemampuan mencapai kinerja maka keberhasilan kinerja pada IKM industri logam di Kabupaten Bogor dapat dilihat dari kemampuan dalam menjalankan tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan (Muslim, Sukmawati, & Syafitri, 2017). Kompetensi merupakan fungsi kunci pada sumberdaya manusia untuk organisasi maka harus terukur, dapat diobservasi, diprediksi dan dievaluasi yang terefleksikan dalam perilaku kerja seseorang berdasarkan 5 karakteristik kompetensi menurut (Spencer & Spencer, 1993) pengetahuan, keterampilan, Sikap atau konsep diri, Sifat, dan Motif.

Pelaku usaha IKM industri logam selama ini hanya mengandalkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara turun menurun dan berdasarkan pengalaman keseharian, dalam perekrutan karyawan dan deskripsi pekerjaan belum adanya kejelasan spesifikasinya. Namun demikian, hal tersebut belum menjamin dalam memenuhi permintaan konsumen yang terus berkembang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan (Ardiana, Brahmayanti, & Subaedi, 2010) kompetensi manajer IKM paling dominan dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan dalam mengembangkan usaha IKM industri logam sebaiknya dapat melakukan inovasi produk dengan mencari dan menciptakan produk yang diinginkan oleh konsumen yang memiliki keinginan yang terus berubah agar IKM dapat eksis di tengah persaingan yang semakin ketat.

#### (1) Permodalan

Modal merupakan salah satu faktor yang diperlukan untuk memajukan IKM, pada umumnya IKM merupakan usaha perorangan yang hanya mengandalkan modal dari pemilik usaha yang jumlahnya terbatas (Sulistyo, 2010). Berdasarkan peraturan Bank Indonesia No. 14/22/PBI/2012 mengenai pembiayaan dalam pengembangan IKM telah memberikan solusi terkait masalah permodalan dan sebagai

alternatif sumber pembiayaan bagi IKM selain itu memberikan bantuan teknis berupa penelitian, pelatihan dan penyediaan informasi dan fasilitas (KEMENDAGRI, 2013) akan tetapi program pemerintah yang sudah ada belum berjalan dengan baik dikarenakan sulitnya IKM dalam memenuhi persyaratan yang ditetapkan terutama dalam pembukuan dan angunan serta untuk lembaga pembiayaan sulitnya mendapatkan IKM yang *feasible* dan *bankable* agar menghindari kredit bermasalah. Meskipun Manajer IKM sering mendapatkan pelatihan mengenai sistem pembukuan akan tetapi dalam implementasinya tidak diterapkan sehingga hal tersebut menjadi kendala dalam mendapatkan penambahan modal dari bank. Maka salah satu upaya yang dapat dilakukan dengan adanya pendampingan. Namun demikian, pendampingan yang ada belum *capable* sesuai dengan keinginan Manajer IKM Logam.

(1) Kebutuhan penting dalam usaha Hal yang teridentifikasi dalam kebutuhan usaha industri logam adalah kepemilikan sertifikasi profesi, kebutuhan listrik, informasi baik informasi pemerintah, informasi pasar, maupun informasi mengenai pelatihan. Kebutuhan penting ini sangat diperlukan dalam memenuhi keinginan konsumen, akan tetapi belum terpenuhi bahkan ada beberapa belum terrealisasi seperti kepemilikan sertifikasi profesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum adanya kemampuan membuat desain produk dan belum menguasai teknologi yang diperlukan, rendahnya kemampuan dalam promosi produk dan pelayanan dalam penjualan.

Hal ini sesuai dengan (Susilo, 2010) Peningkatan teknologi dan kemampuan desain produk, penguasaan teknologi merupakan hal yang dibutuhkan oleh IKM untuk meningkatkan kemampuan dalam promosi, distribusi dan pelayanan purna jual dalam strategi penjualan menurut. Manajer IKM dapat memperluas jangkauan pasar tergantung pada kemampuan manajer dalam membaca

peluang pasar serta keberanian dalam mengambil risiko menurut Wardi *et al.*, (2017). Sikap yang dimiliki oleh Manajer belum menunjukkan sikap sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi, selain itu komunikasi yang terjalin dengan karyawan juga kurang terjalin dengan baik, maka kurang berkembangnya IKM industri logam. Hal tersebut didukung dengan manajer yang tidak ingin berinovasi karena tidak ingin mengambil risiko terlalu besar.

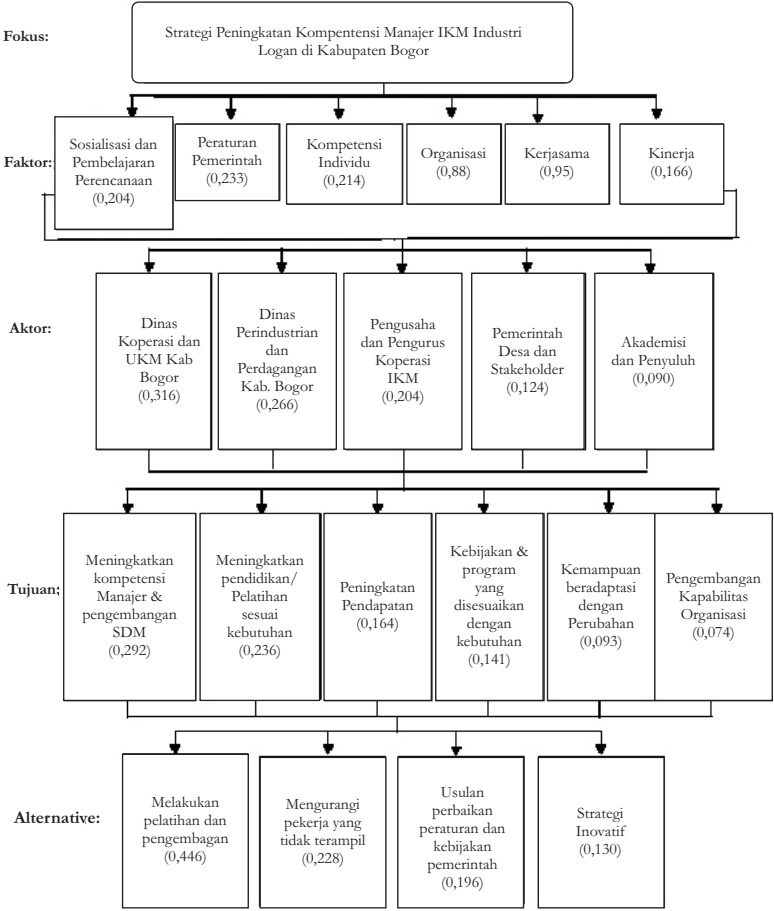
#### *Analisis Situasi Permasalahan yang dihadapi Manajer IKM Industri Logam di Kabupaten Bogor*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pakar didapatkan informasi situasi permasalahan ditujukan agar menjelaskan permasalahan yang dihadapi. Pada tahap ini sangat dibutuhkan pendapat para ahli karena dibutuhkan terkait dengan keputusan atau kebijakan yang ada. Hasil analisis ditujukan untuk menjelaskan situasi nyata yang dihadapi oleh Manajer IKM Industri Logam di Kabupaten Bogor. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil analisis pertama adalah menentukan tiga peranan penting yang berkaitan dengan situasi yang dihadapi oleh Manajer IKM Industri Logam di Kabupaten Bogor:

#### *Formulasi Strategi Peningkatan Kompetensi Manajer IKM Industri Logam di Kabupaten Bogor*

Berdasarkan analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang digunakan untuk mengembangkan prioritas alternative dan faktor-faktor yang digunakan. Software Expert Choice digunakan untuk menganalisis dari hasil pendapat para pakar, dengan nilai tidak lebih dari 0.10 untuk *Consistency Ratio* (CR) maka dianggap konsisten. Metoda AHP dalam penelitian melibatkan enam pakar, berdasarkan wawancara mendalam dengan pakar dan responden manajer IKM industri logam, maka didapatkan faktor yang berada pada struktur hirarki di dalam AHP yaitu sosialisasi dan pembelajaran, peraturan pemerintah, kompetensi individu, organisasi, kerjasama dan kinerja. Struktur hirarki disajikan pada Gambar 1.





Gambar 1. Struktur Hierarki Strategi Peningkatan kompetensi Manajer IKM Industri Logam di Kabupaten Bogor

Faktor yang paling berpengaruh dalam strategi peningkatan kompetensi manajer IKM industri logam di kabupaten Bogor adalah Peraturan pemerintah (0.233). Pada kenyataannya peraturan pemerintah yang ada saat ini masih belum mendukung kemajuan dan kemudahan dari IKM industri logam. Beberapa kendala yang dihadapi seperti sulitnya mengurus izin usaha, belum adanya standar kompetensi untuk IKM industri logam, kemudahan dalam mendapatkan informasi terutama dalam peminjaman modal, serta kemudahan dalam akses pasar. Program yang sudah dilakukan oleh pemerintah daerah pada saat ini adalah sebatas pelatihan mengenai pembukuan, cara menempa logam atau besi menjadi produk yang memiliki nilai tambah seperti golok, dan memberikan pelatihan mengenai motivasi.

Program yang diadakan oleh pemerintah dirasa belum tepat dikarenakan tidak adanya pengawasan dan pembinaan setelah dilakukan pelatihan. Kurangnya program pemerintah dalam upaya membangun motivasi manajer IKM industri logam agar memiliki usaha yang berinovasi dan berkelanjutan secara bergiliran dan menyeluruh dan tepat sasaran, belum adanya program mengenai pengelolaan keuangan yang baik terutama program pemerintah dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh manajer IKM industri logam. Pada kenyataannya kurangnya koordinasi dan keselarasan program dalam pengembangan dan kemajuan IKM industri logam antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Peningkatan kompetensi dan pengembangan IKM dibutuhkan peran pemerintah terutama peraturan agar dapat berkembang lebih kompetitif bersama perlu

ekonomi lainnya, selain itu untuk meningkatkan peran dalam memberdayakan IKM (Wuryandani & Meilani, 2013). Program pemerintah yang sudah ada belum berjalan dengan baik dikarenakan sulitnya IKM dalam memenuhi persyaratan yang ditetapkan terutama dalam pembukuan dan angunan. Pada lembaga pembiayaan sulitnya mendapatkan IKM yang *feasible* dan *bankable* agar menghindari kredit bermasalah (KEMENDAGRI, 2013). Berdasarkan wawancara manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor masih kesulitan dalam mengembangkan usaha terkait dengan permodalan yang sulit didapat hal tersebut didukung dengan sulitnya mengurus surat perizinan pada pemerintah daerah, sulitnya mendapatkan sertifikasi bagi pengrajin industri logam, belum adanya sosialisasi bagi manajer mengenai standar nasional yang ditetapkan untuk IKM industri logam, tarif sarana dan prasarana yang ada pada saat sekarang masih cukup sulit terkait masalah bahan baku, akses jalan dan perizinan dalam membawa barang hasil kerajinan.

Aktor yang paling berpengaruh dalam peningkatan kompetensi manajer IKM adalah Dinas Koperasi dan IKM Kabupaten Bogor (0.316). Hal tersebut didukung berkaitan dengan misi Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Bogor, 2014 yaitu meningkatkan kualitas SDM pelaku usaha UMKM, koperasi, perindustrian dan perdagangan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat dan perlindungan konsumen berdasarkan Renstra DKUKM Perindag 2014. Pada masa MEA sekarang ini, Dinas koperasi dan UKM telah melaksanakan beberapa upaya strategis seperti peningkatan efisiensi produksi dan manajemen usaha, penciptaan iklim kondusif, peningkatan wawasan pelaku IKM. Kendala yang dihadapi adalah rendahnya kualitas SDM manajer IKM, maka dinas koperasi dan UKM serta dinas perindustrian dan perdagangan Kabupaten Bogor bekerjasama untuk meningkatkan kualitas dari pelaku IKM seperti melakukan pelatihan dan

pembinaan baik secara teknis maupun manajerial, pemberdayaan IKM yang diarahkan pada peningkatan kualitas standar produk agar menghasilkan produk yang berdaya saing. Dalam meningkatkan kompetensi manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor serta melakukan pengembangan SDM adalah hirarki tujuan yang menjadi prioritas 1 dengan nilai (0.292) hal tersebut didukung dengan pernyataan (Hendriani *et al.*, 2014) bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dapat dikaitkan dengan keberhasilan dan efisiensi dalam melakukan aktivitas kerja, dan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan akan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi.

Strategi yang dilakukan adalah melakukan pengembangan SDM dan pelatihan (0.446). Pengembangan, pembinaan, dilakukan untuk meningkatkan kompetensi serta memberikan pelatihan motivasi untuk para manajer. Dibutuhkan pelatihan mengenai keterampilan agar manajer terus berinovasi dengan produk yang dihasilkan, membentuk konsep diri agar kompetensi individu dapat terus dikembangkan hal tersebut akan berdampak pada kinerja dan performa dari IKM industri logam di Kabupaten Bogor. Pelatihan dan pengembangan serta pembinaan sangat dibutuhkan untuk manajer IKM industri logam untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh manajer agar memiliki kekuatan kompetitif untuk memajukan IKM industri logam dan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Hal tersebut didukung dengan pernyataan bahwa Kompetensi yang dimiliki oleh manajer IKM akan mempengaruhi proses dalam keberlanjutan usaha pada jangka panjang dengan memiliki jiwa kreatifitas, mandiri, mampu beradaptasi serta memiliki kemampuan dalam menjaga keberlanjutan usaha berdasarkan (Muslim *dkk.*, 2017). Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri untuk terus berinovasi dengan cara perubahan desain dari barang, membuat prototype sendiri, memproduksi variasi barang, inovasi pada

teknik produksi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan selera konsumen. Inovasi produk dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar, sehingga menjadi salah satu alat yang dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif bagi IKM (Christiana, Pradhanawati, & Hidayat, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan kepada pemerintah daerah Kabupaten Bogor serta instansi terkait dalam menyiapkan strategi peningkatan kompetensi manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor:

Peraturan pemerintah merupakan salah satu faktor yang menjadi kunci utama. Peningkatan kinerja manajer dipengaruhi oleh integrasi yang baik dari pemerintah pusat dengan pemerintah daerah dan manajer IKM industri logam. Upaya peningkatan kompetensi seperti merumuskan kebijakan mengenai kompetensi untuk IKM, pemberlakuan dan pengawasan penerapan SNI yang mendukung bagi IKM industri logam. Hal lain yang menjadi upaya adalah kemudahan dalam mengurus ataupun menyediakan pembiayaan bagi UKM, dukungan dalam pengadaan sertifikasi profesi bagi Manajer pelaku usaha Industri logam, pengembangan sumber pembiayaan.

Program pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor. Pelatihan berdasarkan SKKNI yang difokuskan pada pelatihan berbasis kompetensi. Bahan pertimbangan untuk kompetensi manajer IKM industri logam dan tersertifikasi sesuai dengan KEP. 240/MEN/X/2004 mengenai penetapan standar kompetensi kerja nasional Indonesia sektor logam Mesin. Manajer IKM logam wajib memiliki sertifikasi, pelatihan mengenai keterampilan agar manajer terus berinovasi dengan produk yang dihasilkan. Pembentukan konsep diri agar kompetensi individu dapat terus dikembangkan hal tersebut akan berdampak pada kinerja dan performa dari IKM industri logam di Kabupaten Bogor.

Upaya dalam peningkatan kompetensi dapat dicapai dan ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, seperti pelatihan secara internal (*inhouse training*), pelatihan berjenjang, program magang di perusahaan besar atau industri yang lebih besar, program kemitraan dengan institusi pemerintah maupun industri yang lebih besar dan maju.

Pemerintah dalam mendukung upaya kemajuan IKM industri logam harus memperhatikan unsur kompetensi penting bagi keberlanjutan usaha hal ini harus didukung dengan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan hal tersebut. Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) serta Kementerian Perindustrian dan Perdagangan serta Kementerian UKM dan Koperasi membuat SKKNI untuk menjadi standar kompetensi bagi Manajer IKM Logam. Manajer IKM industri logam harus memiliki sertifikasi profesi untuk meningkatkan pengetahuan, pendapatan. Disarankan untuk adanya penelitian lebih lanjut dengan melakukan evaluasi setelah dirumuskan standar kompetensi bagi Manajer IKM logam guna mengetahui peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh Manajer IKM logam. Serta penelitian dalam mengkaji daya saing dan peluang pasar dari produk IKM setelah adanya perumusan standar kompetensi.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa permasalahan problematika yang dihadapi oleh manajer IKM industri logam di Kabupaten Bogor yang berkaitan untuk meningkatkan kompetensi adalah (1) Kompetensi Individu yang masih rendah, (2) Permodalan dan (3) Kebutuhan penting dalam mendukung usaha.

Rumusan untuk strategi peningkatan kompetensi manajer IKM industri logam untuk meningkatkan daya saing adalah melakukan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sesuai dengan peningkatan kompetensi pada manajer IKM industri logam

di Kabupaten Bogor, mengurangi ketidakefisienan, memberikan usulan atau saran untuk perbaikan peraturan dan kebijakan pemerintah berkaitan dengan kompetensi manajer IKM industri logam agar usaha IKM industri logam tetap berkelanjutan, dalam kompetensi yang dimiliki Manajer IKM industri logam harus memiliki jiwa berinovasi.

## Daftar Pustaka

- Ardiana, I.D.K.R., Brahmayanti, I.A., & Subaedi (2010). Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja IKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1), 2010, 42-55.
- Azzahir. (2015). MUSRENBANG tematik kewilayahan di kecamatan citeureup. <http://kecamatancisarua.bogorkab.go.id/index.php/post/detail/850/musrenbang-tematik-kewilayahan-di-kecamatan-citeureup#.WPgp0c4Qlp9>
- [BPS] Badan Pusat Statistik. (2016). *Pertumbuhan produksi industri manufaktur triwulan I Tahun 2016*. Berita Resmi Statistik No. 42/05/Th. XIX, 02 Mei 2016.
- Christiana Y, Pradhanawati A, & Hidayat W. (2014). Pengaruh kompetensi wirausaha, pembinaan usaha dan inovasi produk terhadap perkembangan usaha (stud pada usaha kecil dan menengah batik di sentra pesindon kota Pekalongan). *Dipenogoro Journal of Social and Politic*, 1-10.
- Dessler G. (2008). *Human resource management*. New Jersey (US): Pearson Prentice Hall.
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Bogor. (2014). *Rencana Strategis Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan kabupaten Bogor tahun 2013-2018*. Pemerintah Kabupaten Bogor.
- Hendriani, S., Efni, Y., & Siswanto, N. (2014). Contribution of Motivation and Competence to the Change of Organization Effectiveness, *Journal of Applied Sciences*, 14(22), 2994 – 3000.
- Herlina, R. (2014). *Strategi Peningkatan Kinerja Nelayan Dalam Rantai Pasok Produk Ikan Layur Melalui Pengembangan Modal Insani Di Pelabuhanratu*. [Tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- [KEMENDAGRI] Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2013). *Analisis peran lembaga pembiayaan dalam pengembangan UMKM*. Jakarta (ID) Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri.
- Kementrian Pertanian. (2017). *Statistik Laban Pertanian Tahun 2012-2016*. Jakarta (ID): Kementrian Pertanian Republik Indonesia
- Muslim M. I., Sukmawati A., & Syafitri U. D. (2017). Implementasi organisasi pembelajar bagi keberlanjutan UKM klaster kerajinan batik di Cirebon. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16(3), 294-309.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage nations*. California: Free Press.
- Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Lembaran Negara RI Tahun 2008, No. 93. Sekretarian Negara. Jakarta.
- Saaty, T.L. (2008). Decision making with the analytical hierarchy process. *Int J. Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Spencer, L., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work : models for superior performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Sulistyo. (2010). Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Dengan Basis Ekonomi Kerakyatan di Kabupaten Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 6(1), 58-73.
- Susilo, Y.S. (2010). Strategi meningkatkan daya saing UMKM dalam menghadapi implementasi CAFTA dan MEA. *Buletin Ekonomi*, 8(2), 70-170.
- Triyonggo, Y., Maarif, M.S., Sukmawati, A., & Baga, L.M. (2015). Analisis Situasional Kompetensi Praktisi Sumber Daya Manusia Indonesia Menghadapi MEA 2015. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(1), 100-112.



- Wardi, Y., Susanto, P., & Abdullah, N.L. (2017). Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan teknologi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 16 (1), 46-61.
- Wahyuningrum P., Sukmawati A., & Kartika L. (2014). Jurnal “Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kluster Kerajinan di Kota Depok Menggunakan *The House Model*”. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 154-166.
- [WEF] World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. World Economic Forum.
- Wuryandani, D., & Meilani, H. (2013). Peranan kebijakan pemerintah daerah dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah di provinsi daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 4(1), 103-115.